

الفصــل الثـالـث إدارة المشــروع

إعداد

إبراهيم الفقيه السريحي - عادل الشراحي السريحي

إشراف الدكتور/ جمال الكميم



المحاور الرئيسة للمحاضرة:

1- تعريف إدارة المشروع

2- وظائف إدارة المشروع

3-مراحل إدارة المشروع

4- أطراف إدارة المشروع

5- المسار الوظيفي لمدير المشروع

6- البوصلة الأخلاقية لمدير المشروع

7- فريق المشروع

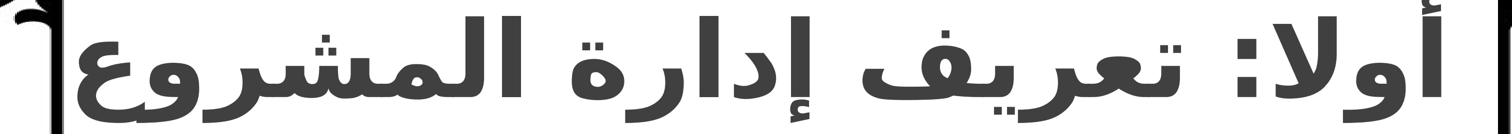
8- مراحل بناء الفريق

9- خصائص فريق العمل الناجح



هي علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقا وباستخدام الموارد المتاحة.

وعليه فإن إدارة المشروع تتطلب الإجابة على الأسئلة التالية



أولا: تعريف إدارة المشروع

س/ ما هو المطلوب عمله؟ والمقصود حل مشكلة موضوع المعالجة

س2/متى يجب أن يتم عمله؟ والمقصود الإلتزام بالوقت المطلوب لحل هذه المشكلة؟

س3/ ماهي الموارد اللازمة لذلك؟ والمقصود تحديد الموارد المطلوبة لإنجاز المشروع

س4/ كيف سنحصل عليها؟ والمقصود إلى أي مدى ستكون هذه الموارد متاحة عندما نحتاجها

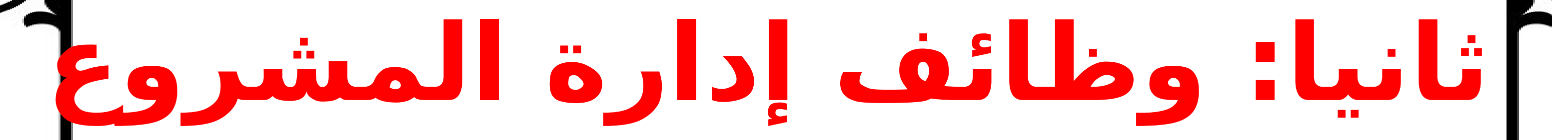


تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف الإدارية التالية

أولا: التخطيط للمشروع:

والمقصود هو تحديد أهداف المشروع ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف.

ثانيا: وظائف إدارة المشروع



ثانيا: تنظيم المشروع: والمقصود هنا أمرين

أولهما: تنظيم المشروع داخليا وتوزيع المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار وطرق الرقابة وتقييم الأداء على فريق العمل

ثانيهما: وهو كيف تقوم بتثبيت المشروع ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الأم, وهل يكون تابعا لأحد الوظائف أم يكون مستقلا بذاته؟

ثانيا: وظائف إدارة المشروع

تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف الإدارية التالية

ثالثا: طاقم المشروع:

والمقصود به اختيار أعضاء فريق المشروع والموارد البشرية اللازمة لحمل المشروع نحو تحقيق أهدافه.

رابعا: موازنة المشروع:

والمقصود إعداد الموازنة التقديرية والتي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وكلفة هذه الموارد والعائدات والتدفقات والأرباح

ثانيا: وظائف إدارة المشروع

تتطلب إدارة المشروع ممارسة الوظائف الإدارية التالية

خامسا: توجيه المشروع

هو توجيه فريق عمل المشروع عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال لهذا الفريق لتوجيهه نحو أفضل أداء

سادسا: الرقابة على المشروع

والمقصود تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم أداء ثم قياس الأداء الفعلي وعمل التغذية العكسية بهدف تصحيح الأخطاء

ثالثا: مراحل إدارة المشروع

حتى تكون إدارة المشروع ناجحة فعليها أن تمارس الوظائف السابقة في جميع مراحل حياة المشروع والتي سميت مراحل إدارة المشروع وتتم بالتسلسل التالي:

ثالثا: مراحل إدارة المشروع

1- مرحلة الفكرة أو المفهوم

وتسمى مرحلة التأسيس أو التعريف, وهذه المرحلة تتضمن ولادة فكرة المشروع وعمل دراسة الجدوى, وهو ما يسمى بعملية اختيار المشروع, وإعداد جدول وموازنات أولية تساعد في عملية الاختيار.



ثالثا: مراحل إدارة المشروع

2- مرحلة التنفيذ

وتتضمـــــن إعداد خطـــــة المشروع وجدولـــــــة وموزانـــــــة المشروع النهائيــة,ثــم تعييــن فريــق العمــل والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع على أرض الواقع, ثم القيام بعملية الرقابــة والتقييــم للأداء للتأكــد مــن أن الأمور تسير وفق ما خطط لها.

ثالثا: مراحل إدارة المشروع

3- مرحلة التسليم

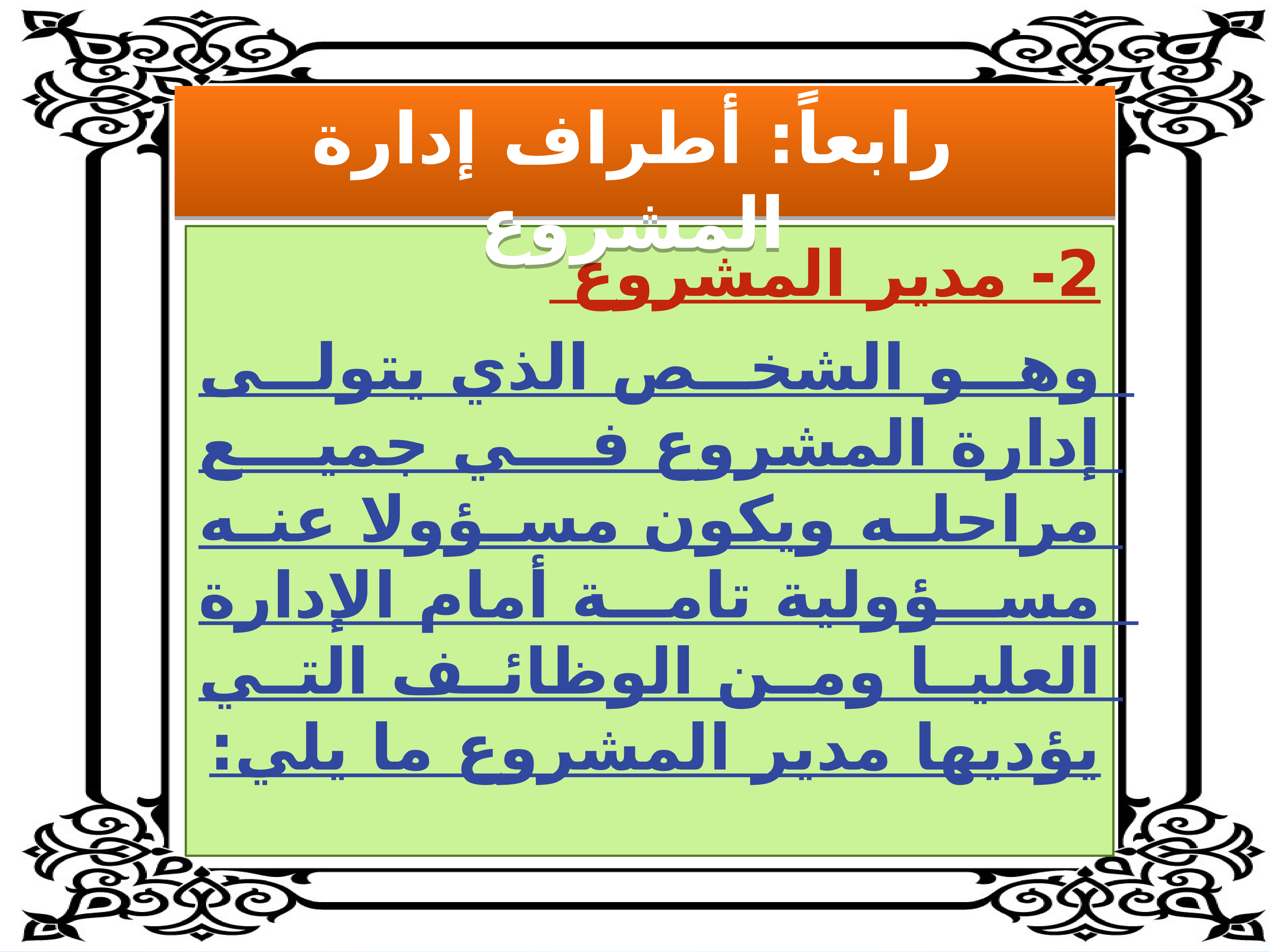
وتتضمن التدقيق على المشروع بهدف التأكد من أن مواصفات وخصائص المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها, ثم تسليم المشروع للجهة المستفيدة وتدريب المستخدمين على المشروع وتسليم الوثائق المطلوبة,وإعداد تقرير نهائي.


رابعاً: أطراف إدارة المشروع
تتوزع الأطراف الرئيسـة لإدارة المشروع على ثلاثة مستويات.
الإدارة
مدير المشروع
فريق عمل المشروع

رابعاً: أطراف إدارة المشروع

1- الإدارة العليا(المنظمة الأم)

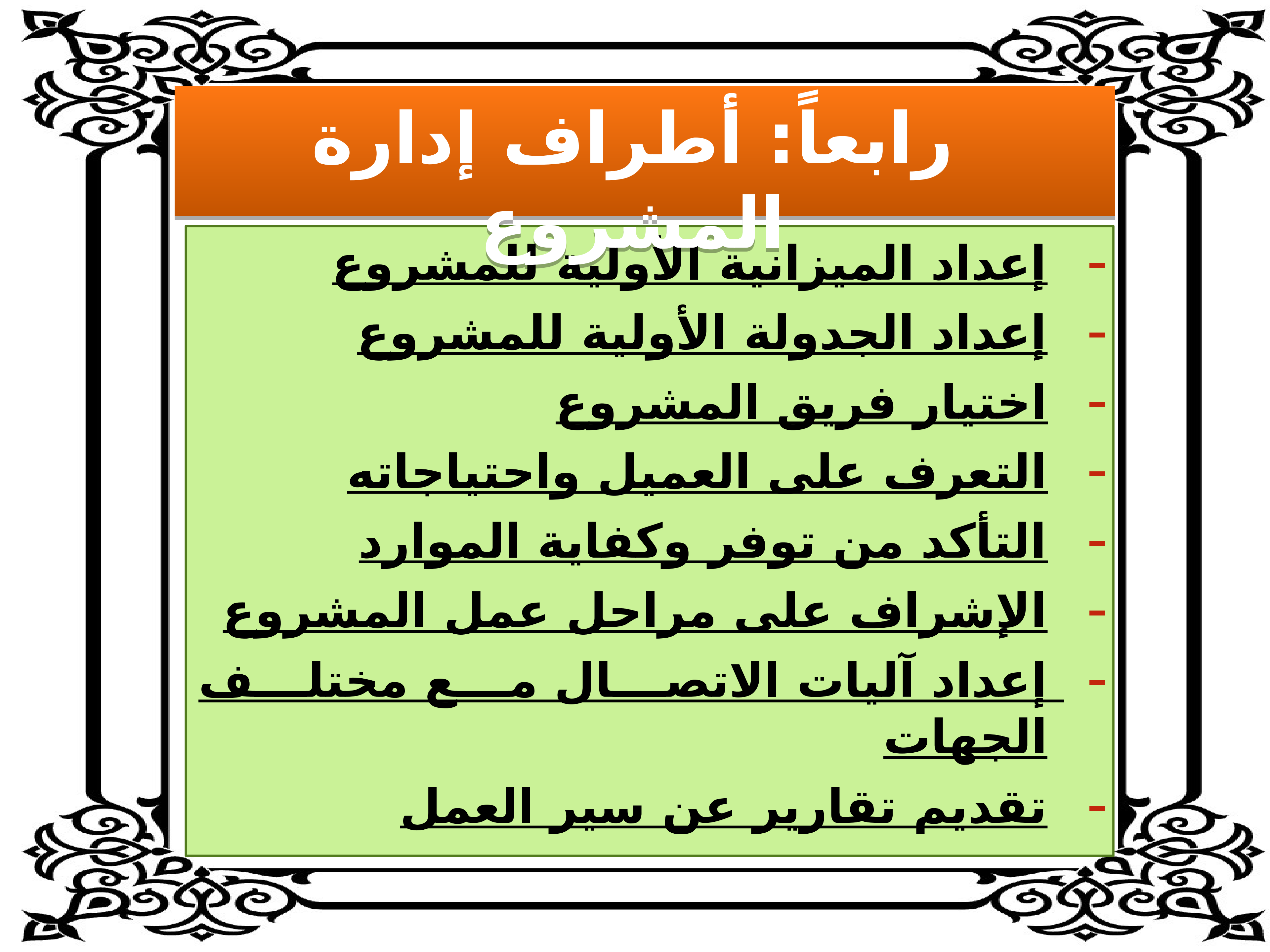
يبرز دور الإدارة العليا للمنظمة الأم بشكل رئيسي في التزامها بالمشروع ودعمها له ويظهر هذا في الاجتماع التأسيسي مع المدراء ومعهم مدير المشروع حيث يتم مراجعة الخطة والموازنات واعتمادها نهائيا, كما تقوم الإدارة بالتوقيع على خطة المشروع أو ما يسمى بعقد الالتزام



رابعاً: أطراف إدارة المشروع

2- مدير المشروع

وهـو الشخـص الذي يتولـى إدارة المشروع فـي جميـع مراحلـه ويكون مسـؤولا عنـه مسـؤولية تامـة أمام الإدارة العليـا ومـن الوظائـف التـي يؤديها مدير المشروع ما يلي:

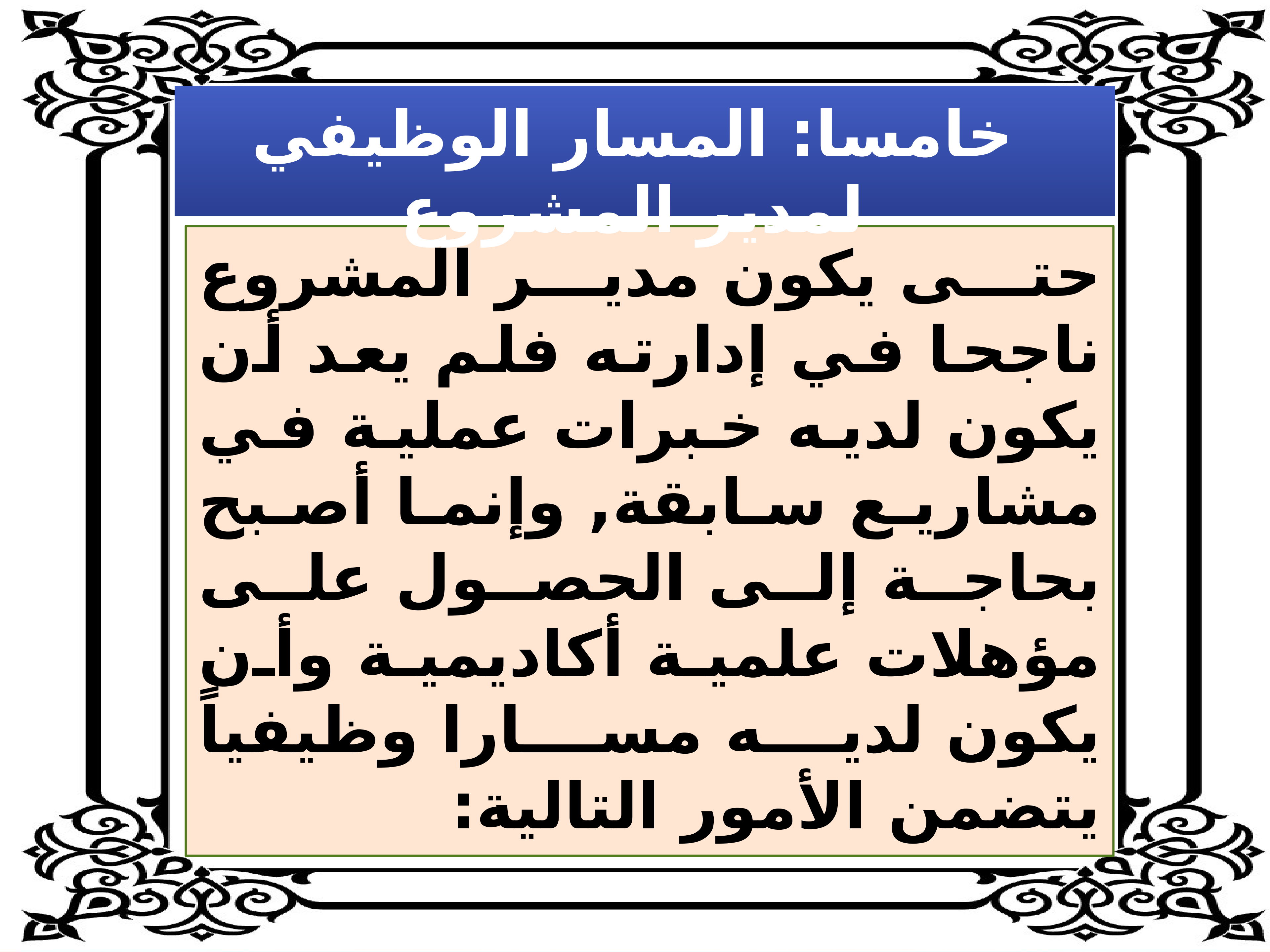


رابعاً: أطراف إدارة المشروع

- إعداد الميزانية الأولية للمشروع
- إعداد الجدولة الأولية للمشروع
- اختيار فريق المشروع
- التعرف على العميل واحتياجاته
- التأكد من توفر وكفاية الموارد
- الإشراف على مراحل عمل المشروع
- إعداد آليات الاتصـــال مـــع مختلـــف الجهات
- تقديم تقارير عن سير العمل

مقارنة بين خصائص مدير المشروع والمدير الوظيفي

المدير الوظيفي Functional Manager	مدير المشروع Project Manager
1. متخصص Specialist ويملك معرفة عميقة بالوظيفة التي يتولاها فمثلا المدير المالي تكون لديه معرفة بأمور المحاسبة والقيود والمعاملات المالية	1. عام Generalist ومعرفته متوسطة (وغير عميقة)ولكن في أكثر من تخصص كأن يكون لديه معرفة بالأمور المالية والأمور التسويقية والإنتاجية ولكن ليس بدرجة التخصص والعمق الموجوده لدى المدير الوظيفي
2. يستخدم الأسلوب التحليلي Analytical Approach وذلك بسبب التخصص، الأمر الذي يجعله متعمقا في متابعة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي يديرها	2. يستخدم اسلوب النظام Systematic Analysis بمعنى أنّ مهمته تجميع الأجزاء المتخصصة في العمل لتشكل منظومة متكاملة تعمل بنظام مشترك.
3. مباشر Direct ولديه معرفة فنية عالية بعمله Technical Knowledge	3. يسهّل الأمور Facilitator لأصحاب المعرفة الفنية من اجل أداء المهام بطريقة تساعد في انجاز المشروع حسب المواصفات المطلوبة



خامسا: المسار الوظيفي لمدير المشروع
حتـــى يكون مديـــر المشروع ناجحا في إدارته فلم يعد أن يكون لديه خبرات عملية في مشاريع سابقة, وإنما أصبح بحاجــة إلــى الحصــول علــى مؤهلات علمية أكاديمية وأنٍ يكون لديـــه مســـارا وظيفياً يتضمن الأمور التالية:



خامسا: المسار الوظيفي لمدير المشروع

1- الحصـول علـى شهادة دراسـية فـي إدارة المشاريع.

2- الحصـول على دورات متخصـصة في إدارة المشاريع.

3- شهادات خبرة تفيد بأنه تدرب على الآتي:

-خطة منظمة للوصول للأهداف.

- التفاوض مع الزملاء في العمل.
- المتابعة الجيدة للمهمات.

-أن يكون المسـار الوظيفـي قـد بدأ بمشاريـع صغيرة ثم انتقل إلى مشاريع كبيرة

خامسا: المسار الوظيفي لمدير المشروع

خصائص مدير المشروع

وحتى يكون مدير المشروع قادرا على القيام بحمل المشروع على أكتافه وإيصاله إلى أهدافه فيجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص منها:

1-القدرة والمهارة في الحصول على الموارد اللازمة للمشروع كما تم التخطيط لها وفي الأوقات المناسبة وبالأسعار الموجودة في الموازنات.

2- القدرة والمهارة في اختيار فريق المشروع وتوجيهه عن طريق قيادته للوصول إلى الأهداف.

خامسا: المسار الوظيفي لمدير المشروع

خصائص مدير المشروع

3- التعامل مع المعيقات والعقبات التي ستواجه المشروع.

4- القدرة على التعامل مع المخاطر التي تواجه حياة المشروع.

5- الاحتفاظ بقنوات الاتصال المتعددة مع أصحاب المصالح في المشروع.

6- امتلاك مهارة التفاوض والاتصال الجيد

سادسا: البوصلة الأخلاقية لمدير المشروع

هناك مجموعة من المفاهيم الأخلاقية الواجب توفرها في مدير المشروع وهي:

1- الابتعاد عن اللعب بإحالة المناقصات

2- الابتعاد عن شراء المناقصات بسعر مخفض ثم القيام باللعب في المواصفات وتخفيف المواد حتى تتناسب مع السعر المخفض.

3- الابتعاد عن الرشوة.

سادسا: البوصلة الأخلاقية لمدير المشروع

4- الابتعاد عن تحويل فريق العمل إلى شلة.

5- عدم الاعتداء على الموارد واللعب بها حتى تصبح ضمن الموازنة المرسومة.

6- عدم استخدام مواد بديلة تفي بالغرض لكن لا تحقق المواصفات.

7- ألا يساوم على السلامة والأمان.

8- عدم خرق المواصفات واللعب بها.

سابعا: فريق المشروع

فريق المشروع:

هـــو مجموع الأفراد الذيـــن يعملون مـــع مديـــر المشروع وتحـــت إدارتـــه لإنجاز المشروع والوصول إلى أهدافه.

ولذا فإن على مدير المشروع أن يركـز على الصـفات التاليـة عنـد اختيار الفريق وهي كما يلي:



سابعا: فريق المشروع

1- أن يمتلكون مهارات فنية عالية.

2- أن يكون لديهم حساسية للسياسات التنظيمية

3- أن يكون لديهم توجه قوي لمشكلة المشروع

4- أن يكون لديهم توجه قوي لهدف المشروع

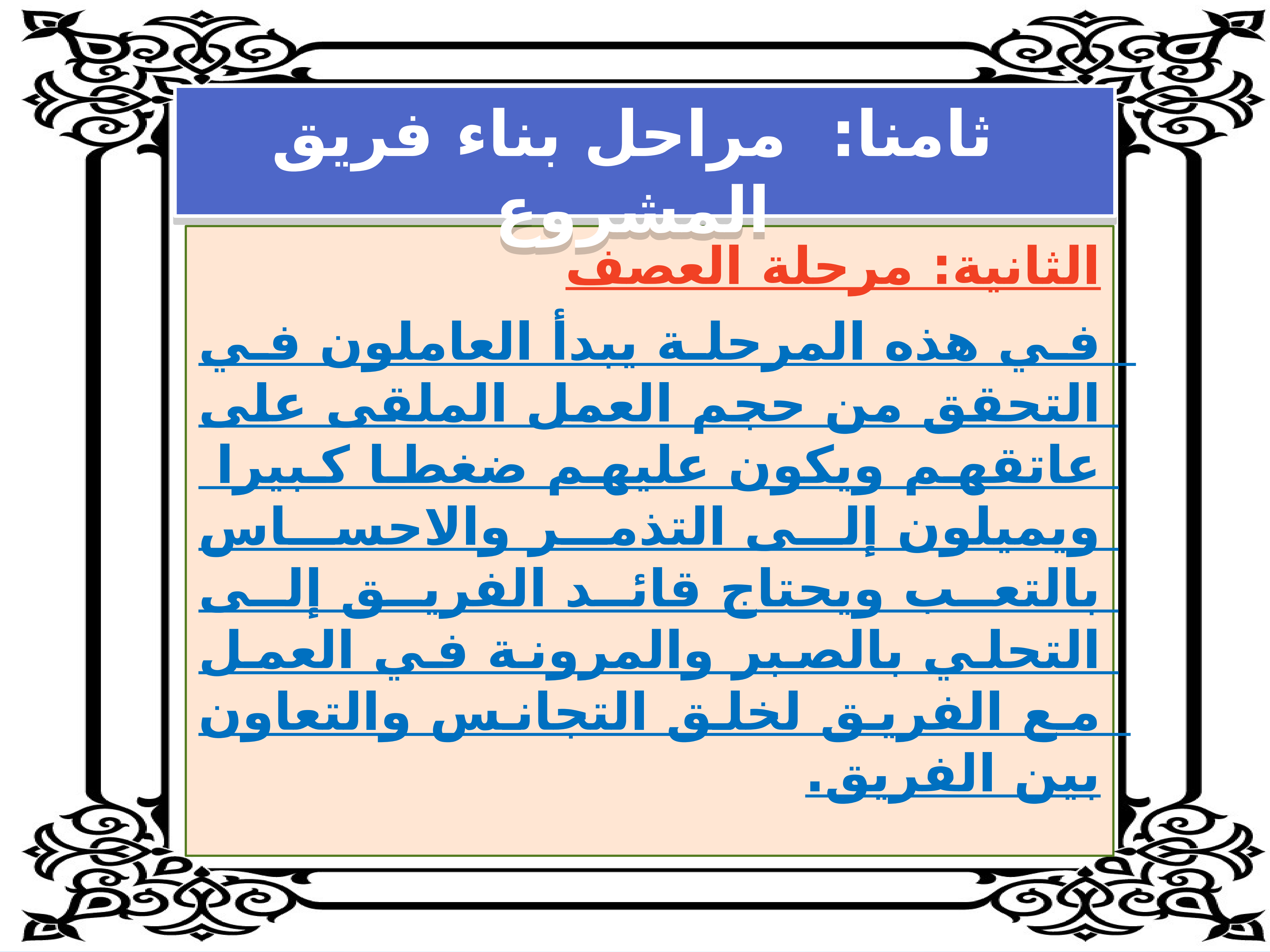
5- أن يكون لديهم احترام قوي للذات.

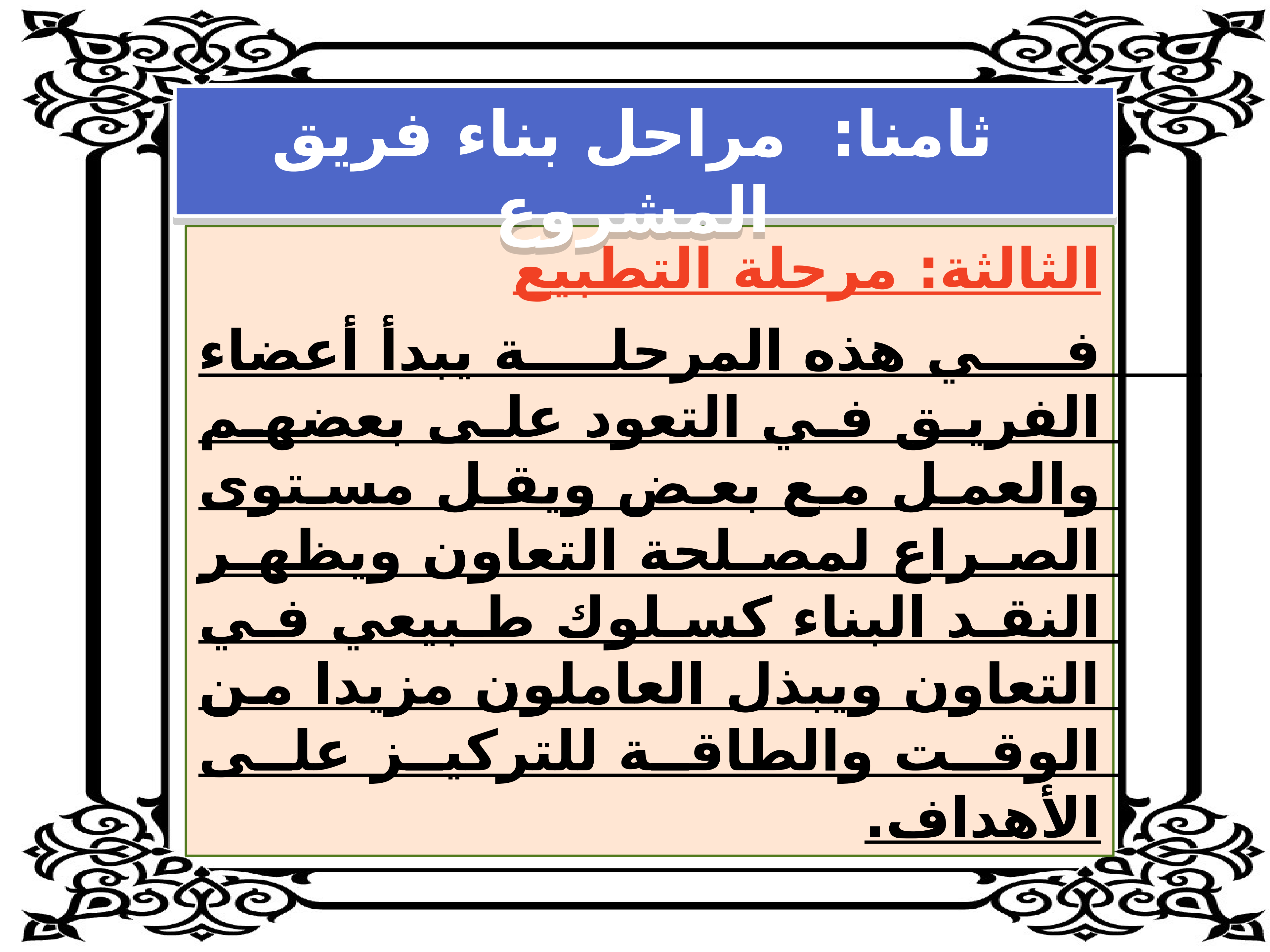
ثامنا: مراحل بناء فريق المشروع

تمر مرحلة بناء الفريق بخمسة مراحل وهي:

الأولى: مرحلة التشكل:

في هذه المرحلة تبدأ عملية تعرف الفريق على بعضهم وبناء الثقة بينهم وكونه في البداية ما زالوا حذرين في التفاعل والاتصال, وفي هذه المرحلة تكون رسالة الفريق وأهداف المشروع موضع تساؤل وحجم المشكلات كبيرة.


ثامنا: مراحل بناء فريق المشروع
الثانية: مرحلة العصف
في هذه المرحلة يبدأ العاملون في التحقق من حجم العمل الملقى على عاتقهم ويكون عليهم ضغطا كبيرا ويميلون إلى التذمر والاحساس بالتعب ويحتاج قائد الفريق إلى التحلي بالصبر والمرونة في العمل مع الفريق لخلق التجانس والتعاون بين الفريق.



ثامنا: مراحل بناء فريق المشروع

الثالثة: مرحلة التطبيع

في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الفريق في التعود على بعضهم والعمل مع بعض ويقل مستوى الصراع لمصلحة التعاون ويظهر النقد البناء كسلوك طبيعي في التعاون ويبذل العاملون مزيدا من الوقت والطاقة للتركيز على الأهداف.


ثامنا: مراحل بناء فريق المشروع
الرابعة: مرحلة الإنجاز
فـــي هذه المرحلـــة تبدأ علاقـــة الفريق بالاستقرار وتوقعاتهم من المشروع فـــي النضوج ويبدأ الأداء فـي الإرتفاع وتحقيـق الإنجاز عـن طريـق تشخيـص المشكلات وتفهـم طرق التنفيـــــذ ووضوح الأدوار للعامليـــن ويتســـارع التقدم نحـــو تحقيق أهداف المشروع


ثامنا: مراحل بناء فريق المشروع
الخامسة: مرحلة المناشدة
في ههذ المرحلة يتم التقييم للأداء وتحديد الدروس المستفادة والاحتفال بمدى مساهمة الفريق في إنجاح المشروع والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وغالبا ما تظهر هذه المرحلة وقت تسليم المشروع بعد إكماله



تاسعا: خصائص فريق العمل الناجح

هناك عدة خصـــائص للفريـــق الناجح وهي:

1- وجود راعي للفريق

2- وجود عقد الالتزام للفريق

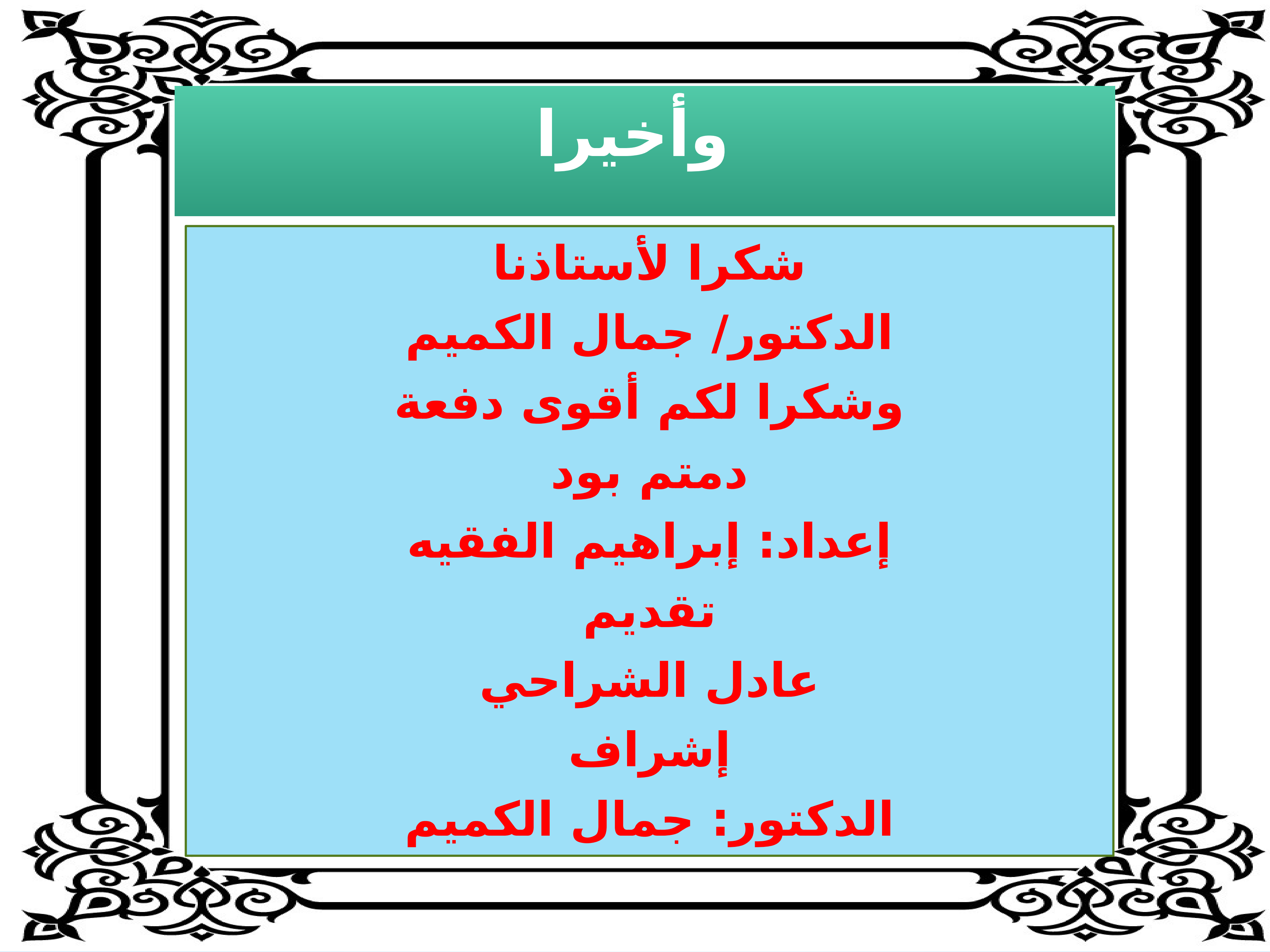
3- تركيبة الفريق

4- التدريب

5- قواعد ومبادئ أساسية



تاسعا: خصائص فريق العمل الناجح
6- أهداف واضحة
7- المحاسبة
8- إجراءات اتخاذ القرار
9- الموارد
10 – الثقة
11- اتصالات مفتوحة


وأخيرا
شكرا لأستاذنا
الدكتور/ جمال الكميم
وشكرا لكم أقوى دفعة
دمتم بود
إعداد: إبراهيم الفقيه
تقديم
عادل الشراحي
إشراف
الدكتور: جمال الكميم